



JIAP FIA UB

JIAP Vol. 2, No. 3, pp 65-73, 2016

© 2016 FIA UB. All right reserved

ISSN 2302-2698

e-ISSN 2503-2887

Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)

URL: <http://ejournalfia.ub.ac.id/index.php/jiap>

Implementasi Kebijakan Remunerasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang

Suparlan Al Hakim ^{a*}, Muhammad Muhtaba Habibi ^a dan Sudirman ^a

^a Universitas Negeri Malang, Jawa Timur, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 25 Oktober 2016

Revisi pertama tanggal: 28 Oktober 2016

Diterima tanggal: 01 November 2016

Tersedia *online* tanggal: 16 November 2016

Keywords: *policy implementation, remuneration, performance of civil servants*

ABSTRACT

The remuneration policy is a policy issued by the central government to give awards to civil servants on the professionalism of the work done. Remuneration is based on performance appraisal that is the target of employee and workplace behavior. This study aims to describe and analyze the implementation of the remuneration policy to improve the performance of civil servants at the Faculty of Social Sciences, State University of Malang, and to describe and analyze the factors that affect the implementation of the remuneration policy to improve the performance of civil servants at the Faculty of Social Sciences, State University of Malang. The results showed that the implementation of the remuneration policy at the Faculty of Social Sciences, State University of Malang can improve the performance of civil servants because the remuneration is based on the workload and responsibilities of employees. There are supporting factors and obstacles in the implementation of remuneration policies that affect the policy implementation process.

INTISARI

Kebijakan remunerasi merupakan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat untuk memberikan penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) atas profesionalisme kerja yang dilakukan. Remunerasi diberikan berdasarkan pada penilaian prestasi kerja yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan remunerasi dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang, serta mendeskripsikan dan menganalisis faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan remunerasi dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan remunerasi di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang dapat meningkatkan kinerja PNS karena pemberian remunerasi didasarkan pada beban kerja dan tanggung jawab pegawai. Terdapat faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan remunerasi sehingga mempengaruhi proses pelaksanaan kebijakan tersebut.

2016 FIA UB. All rights reserved.

1. Pendahuluan

Remunerasi pegawai negeri sipil merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Kebijakan Reformasi

Birokrasi. Dilatarbelakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean and good governance*. Namun pada tataran pelaksanaannya, perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam

* Corresponding author. Tel.: +62-812-3249-8999; e-mail: suparlan.al.fis@um.ac.id

rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari pegawai. Perubahan dan pembaharuan tersebut dilaksanakan untuk menghapus kesan pemerintahan yang selama ini dinilai buruk, yang antara lain ditandai oleh indikator: buruknya kualitas pelayanan publik (lambat, tidak ada kepastian aturan/hukum, berbelit belit, arogan, minta dilayani atau *feodal style*); sarat dengan perilaku KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme); rendahnya kualitas disiplin dan etos kerja aparatur negara; kualitas manajemen pemerintahan yang tidak produktif, tidak efektif dan tidak efisien; serta kualitas pelayanan publik yang tidak akuntabel dan tidak transparan.

Remunerasi sendiri bermakna total kompensasi yang diterima oleh Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai PTN BLU berdasarkan tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme yang diperlukan (Permendikbud No. 77 Tahun 2014 Pasal 1 ayat 7). Remunerasi juga merupakan hal yang mungkin dinantikan oleh setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS), karena setiap PNS akan menerima tunjangan-tunjangan rutin selain gaji pokok berdasarkan kuantitas dan kualitas pekerjaannya. Dimana secara teori, dapat dikatakan bahwa PNS yang bekerja lebih baik akan menerima upah lebih banyak dari pegawai yang bekerja kurang baik. Remunerasi berdasarkan kamus bahasa Indonesia artinya imbalan atau gaji. Dalam konteks reformasi birokrasi, pengertian remunerasi, adalah penataan kembali sistem penggajian yang dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja. Menurut Pormadi (2008), remunerasi dapat berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atau prestasi, pesangon dan/ atau pensiun. Dengan remunerasi diharapkan adanya sistem penggajian pegawai yang adil dan layak. Besaran gaji pokok didasarkan pada bobot jabatan. Penggajian PNS juga berdasar pada pola keseimbangan komposisi antara gaji pokok dengan tunjangan dan keseimbangan skala gaji terendah dan tertinggi. Dengan remunerasi pula, peningkatan kesejahteraan pegawai dikaitkan dengan kinerja individu dan kinerja organisasi.

PNS diharapkan berkomitmen melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya karena tunjangan remunerasi yang diterima sudah cukup dan sesuai dengan beban pekerjaannya. Sehingga PNS tidak lagi mencari pekerjaan sampingan di luar jam kantor dengan alasan karena gaji yang diterima itu tidak mencukupi kebutuhan hidup yang bersangkutan. Remunerasi hanya akan efektif jika dilaksanakan bersamaan dengan penerapan manajemen kepegawaian yang berorientasi pada kinerja, sehingga ada kejelasan tentang apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai, serta ukuran/ target kinerja yang bagaimana yang harus dicapai, dengan demikian

setiap pegawai memahami bahwa untuk mendapatkan imbalan tertentu harus mencapai kinerja tertentu pula. Selain itu, untuk efektifitas remunerasi perlu dilakukan pembinaan mental terhadap PNS yang terkadang tidak menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik, dan menyiapkan sanksi bagi PNS yang terbukti melakukan hal tersebut.

Dosen Hukum Kepegawaian Universitas Indonesia, Harsanto Nursadi (www.hukumonline.com), berpendapat pemberian remunerasi itu seharusnya bisa mendorong kualitas kinerja pegawai. Mengingat besarnya anggaran negara yang dikeluarkan untuk remunerasi pegawai sudah selayaknya pelayanan yang diberikan semakin baik dan kinerja aparat kian tinggi. Namun Harsanto meyakini remunerasi belum tentu langsung memperbaiki kinerja, untuk itu remunerasi harus didukung langkah internal lembaga agar mampu meningkatkan kinerja PNS berupa pembiasaan PNS melakukan aktivitas kerjanya sesuai dengan sasaran kerja yang menjadi target pekerjaannya dengan melihat prosesnya, pembinaan mental PNS dan penganan sanksi kode etik.

Universitas Negeri Malang (UM) merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang ada di Kota Malang. UM memiliki 8 (delapan) fakultas dan 1 Pascasarjana, ke delapan fakultas tersebut diantaranya yaitu Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), Fakultas Sasta (FS), Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), Fakultas Ekonomi (FE), Fakultas Teknik (FT), Fakultas Ilmu Keolahragaan (FIK), Fakultas Ilmu Sosial (FIS) dan Fakultas Pendidikan Psikologi (FPPsi). UM merupakan institusi yang memiliki peran dan posisi strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan secara makro yang perlu melakukan upaya perbaikan secara terus menerus untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. Keberadaan manusia sebagai sumber daya sangat penting di UM karena sumber daya manusia menunjang melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan, dan peran nyata. Tanpa adanya unsur manusia, tidak mungkin UM dapat bergerak dan menuju apa yang diinginkan. UM sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN BLU) di Kota Malang terus berupaya untuk mengutamakan standar mutu dalam memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat dan pemangku kepentingan. Salah satu kebijakan yang diterapkan sebagai konsekuensi UM menjadi PTN BLU adalah dengan menerapkan kebijakan remunerasi. Kebijakan tersebut telah dilaksanakan sejak Tahun 2015 di setiap fakultas yang ada di UM. Salah satu fakultas yang menerapkan kebijakan remunerasi adalah Fakultas Ilmu Sosial (FIS).

FIS merupakan fakultas yang tergolong baru di UM yang terbentuk pada tanggal 17 Agustus 2009. FIS mempunyai 7 (tujuh) program studi diantaranya PS Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, PS

Pendidikan Geografi, PS Geografi, PS Pendidikan Sejarah, PS Ilmu Sejarah, PS Pendidikan IPS, dan PS Pendidikan Sosiologi. FIS dalam rangka mewujudkan visi dan misi yang ada, menetapkan 5 (lima) sasaran pengembangan yaitu: (1) Penyediaan Layanan Akademik Program Studi; (2) Dosen dan Tenaga Kependidikan Bermutu; (3) Pengembangan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat; (4) Penyediaan Layanan Kelembagaan; dan (5) Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis. Kelima sasaran tersebut dijabarkan kedalam tujuan, sasaran strategis, strategi pencapaian, kegiatan dan indikator kerja.

Berkenaan dengan hal tersebut tentunya sangat membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas bagi PNS baik dosen maupun tenaga kependidikan. Hal ini disebabkan karena PNS merupakan satu-satunya sumber penggerak dan pengelola semua aktivitas dalam FIS, sehingga keberhasilan dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari kinerja setiap pegawainya. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan memberikan remunerasi kepada setiap PNS di FIS. Harapan dengan diberikan remunerasi adalah agar PNS di FIS baik dosen maupun tenaga kependidikan memberikan kontribusi yang baik dengan lebih giat bekerja dan meningkatkan kinerjanya sesuai bahkan lebih dari itu diharapkan agar PNS di FIS bisa mengukir prestasi yang membanggakan demi memajukan FIS untuk menjadi fakultas terbaik di UM.

Dari fakta-fakta empirik yang juga didukung oleh aspek teoritik maka sangat menarik untuk mencermati implementasi kebijakan remunerasi dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang.

2. Teori

2.1 Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. Menurut Udoji (dikutip dari Wahab, 2010:59) dengan tegas mengatakan bahwa:

The Execution of policies is as important if not more important than policy-making. Policies will remain dreams or blue prints file jackets unless they are implemented (pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting daripada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan).

Implementasi menurut Mazmanian dan Sabatier (dikutip dari Agustino, 2008:139) yang mendefinisikan implementasi kebijakan adalah:

Pelaksanaan keputusan kebijaksanaan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau

keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasikan masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau menstrukturkan atau mengatur proses implementasinya.

Kamus *Webster* (Wahab, 2010:64) merumuskan secara pendek bahwa *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); *to give practical effect to* (menimbulkan dampak/ akibat terhadap sesuatu). Jika pandangan ini diikuti maka implementasi kebijakan dapat dipandang sebagai suatu proses melaksanakan keputusan kebijaksanaan (biasanya dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan, perintah eksekutif, atau dekret presiden).

Mazmanian dan Sabatier (dikutip dari Wahab, 2010:65) menjelaskan makna implementasi sebagai berikut:

Memahami yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan negara, yang mencakup baik usaha untuk mengadministrasikan maupun untuk menimbulkan akibat, dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Sedangkan menurut Van Meter dan Van Horn (dikutip dari Agustino, 2008:139) mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai berikut:

Tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok pemerintah atau swasta yang diserahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan.

Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa implementasi kebijakan menyangkut tiga hal yaitu: (1) adanya tujuan atau sasaran kebijakan; (2) adanya aktivitas atau kegiatan pencapaian; dan (3) adanya hasil kegiatan. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa implementasi merupakan proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kegiatan itu sendiri.

2.2 Remunerasi

Menurut Hasibuan (2012:115) remunerasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sikula dalam Hasibuan (2012:118) mencoba memberikan pengertian remunerasi sebagai

segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Werther dan Davis (1982:278) mendefinisikan bahwa, “*Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation*”. Flippo dalam Hasibuan (2012:118) juga menyatakan bahwa “*Wages is defined as the adequate and equitable remuneration of personnel for their contribution to organizational objectives*”. Berdasarkan pendapat-pendapat yang telah disampaikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi (remunerasi) adalah segala sesuatu yang diberikan oleh organisasi yang dikonstitusikan sebagai suatu balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh PNS.

Dessler dalam Dharma (1986:30) mengemukakan bahwa remunerasi pegawai memiliki tiga komponen. Ketiga komponen tersebut meliputi sebagai berikut:

- Pembayaran uang secara langsung (*direct financial paymet*);
- Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*); dan
- Ganjaran non finansial (*nonfinancial rewards*).

Berdasarkan ketiga komponen remunerasi ini disimpulkan bahwa remunerasi adalah setiap imbalan yang berupa imbalan ekstrinsik maupun imbalan intrinsik yang diberikan kepada pegawai sebagai balasan atas apa yang dikerjakannya, sehingga secara logis menimbulkan motivasi yang tinggi bagi pegawai untuk menimbulkan kinerja yang produktif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Pemberian kompensasi kepada pegawai tentu mengandung maksud atau tujuan tertentu dari suatu instansi maupun pegawai itu sendiri dalam mencapai tujuan. Handoko (1987:156-157) mengemukakan bahwa tujuan kompensasi, antara lain sebagai berikut:

- Memperoleh pegawai yang berkualitas;
- Mempertahankan para pegawai yang ada sekarang;
- Menjamin keadilan;
- Menghargai perilaku yang diinginkan;
- Mengendalikan biaya; dan
- Memenuhi peraturan legal.

Menurut (Handoko, 1987:158) pemberian kompensasi kepada pegawai tergantung dari kebijakan dan peraturan pemerintah serta instansi tempat bekerja. Pemberlakuan kompensasi tidaklah mudah, banyak hambatan yang akan mempengaruhi kebijakan tersebut, antara lain sebagai berikut:

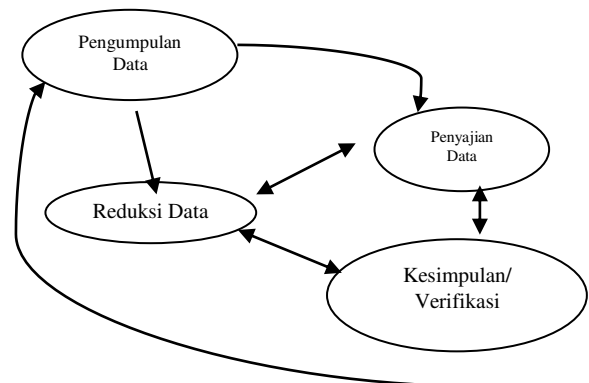
- Supply* dan permintaan tenaga kerja, beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi dari

pada yang ditunjukan oleh nilai relatifnya karena kondisi desakan pasar;

- Serikat pegawai. Lemah kuatnya serikat pegawai sangat pengaruhi untuk menggunakan kekuatan dalam penentuan tingkat kompensasi;
- Produktivitas. Faktor ini lebih mengutamakan laba untuk membuat suatu perusahaan tetap bertahan dan dapat membayar upah pekerjaanya, dan factor ini tidak berlaku bagi organisasi pemerintah;
- Kesediaan untuk membayar besar pemberian kompensasi pada faktor ini sangat berhubungan dengan kualitas pegawai baik segi pendidikan dan pengalaman;
- Kemampuan untuk membayar. Kemampuan untuk membayar kompensasi sangat tergantung dari laba yang diperoleh perusahaan, sedangkan instansi pemerintah sangat tergantung dari alokasi dana pemerintah; dan
- Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian. Bagi instansi pemerintah, faktor ini sangat ditentukan oleh kebijakan pemerintah dalam menerapkan sistem kompensasi bagi pegawai.

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dari observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisa data menggunakan model interaktif Milles dan Huberman. Model ini terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara kebersamaan, yaitu mereduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Milles dan Huberman, dikutip dari Tjetjep Rohendi Rohidi, 2009:16). Kegiatan ini dilakukan selama penelitian sampai pengumpulan data selesai. Secara diagramatik proses siklus pengumpulan data dan analisis data sampai pada tahap penyajian hasil penelitian, serta pengambilan kesimpulan, seperti gambar berikut:



Gambar 1 Analisis Data Model Interaktif
Sumber: Milles dan Huberman (dikutip dari Tjetjep Rohendi Rohidi, 2009:20)

4. Hasil Dan Pembahasan

4.1 Kebijakan Remunerasi di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang

Pelaksanaan remunerasi di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang berpedoman pada Kebijakan Universitas Negeri Malang yang dalam hal ini telah menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum yang didasarkan pada beberapa aturan, yaitu sebagai berikut:

- a) UU Nomor 1 Tahun 2014 tentang Perbendaharaan Negara;
- b) PP 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU sebagaimana diubah dengan PP No. 74 Tahun 2012;
- c) PMK No. 10/PMK.02/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai BLU sebagaimana diubah dengan PMK No. 73/PMK.05/2007;
- d) KMK 279/KMK.05/2008 tanggal 24 September 2008 tentang Penetapan Universitas Negeri Malang Pada Departemen Pendidikan Nasional Sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum; dan
- e) Peraturan Rektor Nomor 7 Tahun 2015 Tentang Pedoman Pelaksanaan Remunerasi Bagi Dosen dan Tenaga Kependidikan di Universitas Negeri Malang.

Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang berupaya menjalankan kebijakan remunerasi dengan baik yang berdasarkan pada asas proporsionalitas, kesetaraan, kepatutan, dan kinerja operasional. Pimpinan FIS UM memberikan informasi kepada pegawai negeri sipil baik dosen maupun tenaga kependidikan terkait dengan mekanisme pengajuan remunerasi. Hal tersebut tentu sangat diperlukan untuk mempermudah bagi pegawai negeri sipil dalam melakukan pengajuan remunerasi. Fakultas Ilmu Sosial UM memberikan remunerasi kepada Pejabat Pengelola BLU yaitu Pimpinan BLU yang bertanggung jawab terhadap kinerja operasional BLU yang terdiri dari pejabat teknis (dekan dan wakil dekan, ketua dan sekretaris jurusan, ketua laboratorium, kepala bagian, dan kepala subbagian) dan jabatan lain yang disetarakan (ketua senat fakultas). Selain pimpinan BLU, remunerasi juga diberikan kepada pegawai yang terdiri atas Dosen PNS dan tenaga kependidikan PNS.

Penerima remunerasi wajib melaksanakan tugas berorientasi pencapaian sasaran kerja dan kinerja sesuai jabatannya. Evaluasi atas pelaksanaan kerja akan dilakukan oleh atasan langsung terhadap hasil kerja, capaian kinerja, kedisiplinan, dan perilaku dalam bekerja. Pemberian tugas harus disertai oleh kejelasan hak dan kewajiban yang terukur dan dapat memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan, memperhatikan optimalisasi prestasi dan kinerja, dan

menjamin prinsip *equity* atau kesetaraan dan keseimbangan yang dikaitkan dengan kompetensi, prestasi, kompleksitas tugas, dan risiko jabatan. Evaluasi atas prestasi dan kinerja tugas diberlakukan sistem penghargaan yang mampu mendorong produktivitas dan kreativitas para pejabat dan pegawai serta sanksi atas hasil evaluasi yang terkategori kurang atau tidak sesuai.

Komponen Remunerasi di FIS UM dapat diuraikan, yaitu sebagai berikut:

- a) Pembayaran atas jabatan (*pay for position*) gaji terdiri atas gaji sumber RM dan sumber PNPB. Gaji yang bersumber dari PNPB dibayarkan untuk jabatan dihitung sesuai dengan *job value* yang dihasilkan oleh suatu jabatan tersebut. Untuk jabatan dosen, *pay for position* berupa tambahan gaji bersumber dari PNPB dibayarkan atas realisasi beban tugas tridharma minimal 12 sks yaitu untuk pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta tugas penunjang lainnya. Komponen gaji merupakan kompensasi yang bersifat final. Pembayaran dilakukan setiap pertengahan bulan;
- b) Pembayaran atas ketercapaian target kinerja (*pay for performance*). *Pay for performance* merupakan insentif kinerja yang dibayarkan untuk prestasi kerja dan ketercapaian target kinerja kunci atau *key performance indicator/ KPI*. Syarat pembayaran insentif kinerja adalah telah memenuhi tugas standar dan terevaluasi mencapai realisasi target kinerja diatas beban tugas standar. Insentif kinerja merupakan kompensasi yang bersifat variabel;
- c) Perhatian untuk kesejahteraan (*pay for people*); dan
- d) Program benefit yang merupakan bentuk kesejahteraan bersifat individual.

Penentuan penetapan remunerasi diawali dengan pembuatan kontrak pekerjaan dengan melakukan pengisian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), yaitu PNS diwajibkan mengajukan pekerjaan apa saja yang akan dia laksanakan selama 1 (satu) tahun, lengkap dengan target yang direncanakan. Selanjutnya, pimpinan langsung melakukan pemeriksaan SKP tersebut dan melakukan pengkoreksian jika diperlukan, kemudian PNS akan menerima kembali hasil koreksian SKP dan jika telah tercapai kesepakatan antara PNS dengan pimpinan langsung maka kedua belah pihak menandatangani SKP tersebut. Selanjutnya, dilakukan penerbitan SKP yang sudah ditetapkan yaitu kontrak pekerjaan yang akan dilaksanakan PNS yang telah disetujui oleh pimpinan. Dari SKP yang telah ditetapkan, Pimpinan Fakultas melakukan penetapan *grade* terhadap PNS tersebut berdasarkan bobot kerja yang tertuang dalam SKP yang telah ditentukan. Penentuan *grade* mengacu pada ketentuan sebagai berikut:

Tabel 1 *Grade* Sasaran Kinerja Pegawai

Teknis, Pelaksana	1 - 4	Maksimal 5
-------------------	-------	------------

Sumber: Permenpan No. 34 Tahun 2011

Tiap *grade* akan berdampak kepada penerimaan tunjangan kinerja/ remunerasi tiap PNS per bulan besarnya, adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kemenristekdikti

Kelas Jabatan / <i>Grade</i>	Tunjangan Kinerja (Rp)
17	22.842.000
16	17.413.000
15	12.518.000
14	9.600.000
13	7.293.000
12	6.045.000
11	4.519.000
10	3.952.000
9	3.348.000
8	2.927.000
7	2.616.000
6	2.399.000
5	2.199.000
4	2.082.000
3	1.972.000
2	1.867.000
1	1.766.000

Sumber: Perpres No. 32 Tahun 2016

Langkah setelah penetapan *grade* oleh pimpinan, penetapan *grade* dapat diakses secara terbuka oleh PNS (bentuk keterbukaan), hal ini akan berdampak positif yakni fungsi pengawasan dari PNS secara langsung terhadap penyelewengan kewenangan pimpinan. Sehingga diharapkan tidak terjadi pilih kasih terhadap pemberian *grade*. Hal tersebut juga menjadi motivasi positif bagi PNS untuk meraih *grade* yang lebih tinggi dengan cara meningkatkan kinerjanya. Setelah penetapan *grade* maka PNS berhak mendapatkan tunjangan kinerja (Remunerasi) per bulan sesuai dengan *grade* nya.

4.2 Kebijakan Remunerasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang

Prinsip dasar kebijakan remunerasi adalah adil dan proporsional. Artinya kalau kebijakan masa lalu menerapkan pola sama rata (generalisir). Maka dengan kebijakan remunerasi, besar penghasilan (*reward*) yang diterima oleh seorang pejabat akan sangat ditentukan oleh bobot dan harga jabatan yang disandanginya. Secara garis besar yang mendasari munculnya kebijakan remunerasi bagi pegawai negeri adalah dalam Amanat Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Kepegawaian bahwa sistem penggajian Pegawai Negeri

adalah berdasarkan merit yang disebutkan dalam Pasal 7 Ayat 1 menyatakan setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya (Muwwardi, 2009:46)

Kebijakan remunerasi di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang bertujuan untuk memberikan tambahan berupa pengasilan diluar gaji dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas dan kesejahteraan pegawai agar prestasi kerja pegawai lebih optimal. Seiring berjalannya waktu, implementasi kebijakan remunerasi di Fakultas Ilmu Sosial UM menerapkan standar kerja sebagai acuan dalam pemberian uang remunerasi bagi PNS dengan berpedoman pada penilaian kinerja yang berdasar pada PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Sesuai dengan tujuan program yang telah dijabarkan diatas, maka titik fokus program berada pada proses penilaian kinerja yang menjadi unsur utama dalam implementasi kebijakan remunerasi di Fakultas Ilmu Sosial UM.

Penilaian prestasi kerja PNS di Fakultas Ilmu Sosial UM bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian tersebut dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Unsur yang dinilai dalam prestasi kerja adalah Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Pada Bulan Januari setiap tahunnya PNS di Fakultas Ilmu Sosial UM wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan yang memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. SKP yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh pimpinan langsung. SKP yang telah disetujui dan ditetapkan menjadi dasar penilaian bagi pimpinan yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target dan apabila realisasi kerja melebihi dari target maka penilaian SKP capaiannya dapat lebih dari 100 (seratus), namun apabila SKP tidak tercapai yang diakibatkan oleh faktor diluar kemampuan individu PNS maka penilaian didasarkan pada pertimbangan kondisi penyebabnya.

Selain SKP, prestasi kerja PNS Fakultas Ilmu Sosial UM diukur dengan perilaku kerja yang meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan. Penilaian perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pimpinan terhadap PNS sesuai kriteria yang telah dibuat. Dalam melakukan penilaian perilaku kerja PNS, pimpinan dapat mempertimbangkan masukan dari pimpinan lain yang setingkat. Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus).

Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. Bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen). Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh pimpinan dalam 1 (satu) tahun yaitu dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lama akhir Januari tahun berikutnya. Nilai prestasi kerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan, yaitu sebagai berikut:

- a) 91 – ke atas: sangat baik
- b) 76 – 90: baik
- c) 61 – 75: cukup
- d) 51 – 60: kurang
- e) 50 ke bawah: buruk

Berdasarkan hal tersebut diatas pada prinsipnya kegiatan utama dalam implementasi kebijakan remunerasi adalah penilaian prestasi kerja pegawai di Fakultas Ilmu Sosial UM. Kebijakan remunerasi secara tidak langsung menuntut pegawai negeri sipil melakukan kinerja secara maksimal, yaitu meningkatkan mutu sumber daya manusia. Peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategis terhadap ketrampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia merupakan syarat utama untuk mewujudkan kemampuan bersaing dan kemandirian. Sejalan dengan itu visi dalam konteks pembangunan bidang kepegawaian dimasa yang akan datang adalah mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, mampu bersaing dan mampu mengantisipasi perkembangan dunia yang pesat diberbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan dan kinerja yang tinggi. Kesadaran akan perlunya sumber daya manusia yang berkualitas, perlu ditindak lanjuti dengan berbagai strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu strategi untuk menghadapi tantangan yang tidak ringan, setiap organisasi harus mendesain kembali perencanaan organisasinya, pengelolaan manajemen kinerja serta pendayagunaan manusia. Dalam hal ini berarti mengupayakan agar sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerjasama secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Unsur sumber daya manusia dan sistem kerja yang fleksibel terhadap lingkungan perubahan menjadi semakin menentukan bagi keberhasilan pencapaian tujuan yang diharapkan. Beberapa pakar menyatakan bahwa salah satu penyebab keterpurukan perekonomian Indonesia adalah rendahnya komitmen dan kinerja penyelenggaraan negara. Kinerja pegawai merujuk pada tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas serta upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja seseorang dapat menjadi optimal jika didukung oleh kemampuan yang baik dan motivasi yang kuat. Keberhasilan kinerja pegawai sebuah organisasi

dipengaruhi pula oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Pada prinsipnya kriteria pemberian remunerasi di Fakultas Ilmu Sosial UM dilakukan berdasarkan *grade*. Sistem penggajian merupakan bagian dari sistem remunerasi dan merupakan salah satu implementasi atau penerapan hasil dari manajemen kinerja. Remunerasi sendiri memiliki pengertian sebagai setiap bentuk imbalan (*reward*) yang diterima pegawai sebagai akibat dari kinerja-kinerja tugas dalam organisasi, termasuk diantaranya hadiah, penghargaan atau promosi jabatan. Kinerja sendiri tidak dapat dicapai secara optimal apabila remunerasi diberikan tidak secara proposional. Pendekatan melalui pengembangan remunerasi ini dikenal sebagai cara yang efektif untuk mengurangi biaya dan menambah produktifitas pegawai. Kenaikan gaji hanya akan efektif jika dilaksanakan bersamaan dengan penerapan manajemen kepegawaian yang berorientasi pada kinerja, sehingga ada kejelasan tentang apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai, serta ukuran/ target kinerja yang bagaimana yang harus dicapai, dengan demikian setiap pegawai memahami bahwa untuk mendapatkan imbalan tertentu harus mencapai kinerja tertentu pula. Dengan pengembangan sistem remunerasi pegawai yang berdasarkan pada beban kerja dan tanggung jawab masing-masing pegawai serta kinerja pegawai maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja PNS di Fakultas Ilmu Sosial UM.

4.3 Faktor Pendorong dan Penghambat Pelaksanaan Kebijakan Remunerasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang

Terdapat Faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan remunerasi di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang, diantaranya sebagai berikut:

4.3.1 Faktor Pendorong

- a) Adanya komitmen yang tinggi dari tim pengajuan dan verifikator remunerasi

Dalam pelaksanaan kebijakan remunerasi di FIS UM, tim pengajuan dalam hal ini tenaga kependidikan pada masing-masing jurusan, menjembatani para pegawai yang kesulitan dalam proses pengajuan remunerasi. Selain itu juga verifikator ditingkat fakultas dalam hal ini Wakil Dekan II FIS melakukan verifikasi dengan baik terkait dengan poin-poin remunerasi yang diajukan oleh pegawai.

- b) Adanya data berupa rubrik Satuan Poin Kegiatan Remunerasi (SPKR)

Dalam melakukan pengajuan dan verifikasi remunerasi, terdapat data dan informasi berupa rubrik SPKR sehingga memudahkan pegawai yang akan

mengajukan poin remunerasi, dan juga akan memudahkan verifikator dalam memverifikasi poin remunerasi tersebut. Didalam rubrik SPKR terdapat rincian poin-poin pengajuan remunerasi yang memudahkan pegawai untuk memilih dan memasukkan poin remunerasi tersebut. Poin-poin rubrik diantaranya Bidang Pendidikan dan Pengajaran; Bidang Penelitian dan Pengembangan Ilmu dan Bidang Penunjang. Untuk bidang Pendidikan dan Pengajaran terdapat 11 (sebelas) poin kegiatan; Bidang Penelitian dan Pengembangan Ilmu terdapat 15 (lima belas) poin kegiatan; dan Bidang Penunjang terdapat 76 (tujuh puluh enam) poin. Masing-masing kegiatan mempunyai poin SPKR yang berbeda-beda tergantung pada poin kegiatan.

4.3.2 Faktor Penghambat

a) Pemahaman yang berbeda-beda terhadap rubrik Satuan Poin Kegiatan Remunerasi (SPKR)

Dalam meng input data isian remunerasi, pegawai seringkali kesulitan memahami rubrik Satuan Poin Kegiatan Remunerasi (SPKR), terdapat beragam pemahaman terkait poin-poin yang ada pada SPKR tersebut. Hal ini menyebabkan pegawai berupaya memasukan segala jenis kegiatan sekalipun kegiatan yang dimasukkan tersebut tidak sesuai dengan rubrik yang ada.

b) Sulitnya untuk mengumpulkan dokumen (surat tugas, SK, JTM) sebagai syarat remunerasi

Pegawai utamanya dosen, merasa kesulitan untuk mengumpulkan dokumen-dokumen penunjang remunerasi diantaranya surat tugas, SK, JTM, jurnal, buku dll. Hal tersebut dikarenakan kebanyakan dokumen tidak tersimpan dengan baik sehingga ketika pengajuan remunerasi mulai dibuka. dosen yang bersangkutan akan kebingungan untuk mencarinya.

c) Terdapat beberapa dosen yang tidak menguasai IT

Beberapa dosen di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang tidak menguasai IT seperti pengoperasian komputer dan *scanner*, mengingat pengajuan remunerasi dilakukan dengan sistem *online* yang menuntut pegawai untuk melakukan isian menggunakan komputer dan *scanner* sebagai alat untuk men *scan* dokumen yang digunakan sebagai bukti kegiatan yang akan diremuneraskan. Konsekuensinya, dosen yang bersangkutan meminta bantuan kepada tenaga pendidik pada masing-masing jurusan, sehingga proses pengajuannya sedikit lambat dikarenakan harus menunggu antrian dalam pengisiannya.

d) Adanya keterlambatan pembayaran uang remunerasi

Keterlambatan pembayaran uang remunerasi juga menjadi kendala pelaksanaan remunerasi di FIS UM, sehingga pegawai harus mengurus masalah tersebut kepada Wakil Dekan II FIS UM yang kemudian akan diteruskan ke level pusat.

5. Kesimpulan

Penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu sebagai berikut:

- a) Implementasi kebijakan remunerasi di Fakultas Ilmu Sosial UM sudah berjalan dengan baik terbukti dalam pelaksanaan kebijakan tersebut menggunakan asas proposionalitas, kesetaraan, kepatutan dan kinerja operasional;
- b) Kebijakan remunerasi terbukti meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di Fakultas Ilmu Sosial UM, mengingat perolehan remunerasi dipengaruhi oleh prestasi kerja yang terdiri dari sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Sehingga pegawai akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa mendapatkan prestasi yang sangat baik dengan menjalankan kewajibannya sesuai dengan aturan yang ada; dan
- c) Pelaksanaan kebijakan remunerasi di Fakultas Ilmu Sosial UM terdapat beberapa faktor pendorong dan penghambat, antara lain sebagai berikut:
 1. Faktor Pendorong
 - Adanya komitmen yang tinggi dari Tim Pengajuan dan Verifikator Remunerasi
 - Adanya data berupa rubrik Satuan Poin Kegiatan Remunerasi (SPKR)
 2. Faktor Penghambat
 - Pemahaman yang berbeda-beda terhadap rubrik Satuan Poin Kegiatan Remunerasi (SPKR)
 - Sulitnya untuk mengumpulkan dokumen (surat tugas, SK, JTM) sebagai syarat remunerasi
 - Terdapat beberapa dosen yang tidak menguasai IT
 - Adanya keterlambatan pembayaran uang remunerasi

Daftar Pustaka

- Agustino, Leo. (2008) *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung, Alfabeta.
- Dharma. Agus. (1986) *Manajemen Personalial: Teknik dan Konsep Modern*. Jakarta: Erlangga
- Handoko. (1987). *Manajemen Personalial dan sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Keputusan Menteri Keuangan 279/KMK.05/2008 tanggal 24 September 2008 tentang Penetapan Universitas Negeri Malang Pada Departemen Pendidikan Nasional Sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Miles, B Matthew & Huberman, A. Michael. (2009). *Analisis data Kualitatif, Disadur oleh Tjetjep Rohendi Rohidi*. Jakarta: UI-Press.

- Muwardi. (2009). *Remunerasi dan Keadilan Masyarakat* Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Nursadi, Harsanto. (2014). *Lengkap Sudah Remunerasi Bagi Penegak Hukum*. Dapat diakses pada <http://www.hukumonline.com/> [Diakses 09 Oktober 2016].
- Peraturan Menteri Keuangan No. 73/PMK.05/2007 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai BLU.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pengusulan dan Pemberian Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Pada Perguruan Tinggi Negeri Yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Pengelolaan Keuangan BLU.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2016 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
- Peraturan Rektor Nomor 7 Tahun 2015 tentang Pedoman Pelaksanaan Remunerasi Bagi Dosen dan Tenaga Kependidikan di Universitas Negeri Malang.
- Pomardi Simbolon. (2008). *Upaya Meningkatkan Kinerja PNS*. Dapat diakses pada <http://pomardi-simbolon.blogspot.com/2008/06.html/> [Diakses tanggal 20 Juni 2016].
- Undang-Undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Nomor 1 tahun 2014 *Tentang Perbendaharaan Negara*
- Wahab, Solichin Abdul. (2010) *Analisis Kebijakan “Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara”*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Werther, W.B., & K. Davis. (1982) *Personal Management and Human Resources*. Tokyo: McGraw Hill Ltd.